

Qualitätssicherung und -entwicklung in Berufsbildungswerken – Einrichtungen machen sich auf den Weg

von Erwin Denninghaus

1. Warum ist „QM“ in Berufsbildungswerken ein Thema?

1.1 Zum Hintergrund

Seit Anfang der 90er Jahre wird das Thema Qualitätssicherung und -entwicklung innerhalb der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke diskutiert. Durch ihren Auftrag der beruflichen und sozialen Rehabilitation behinderter junger Menschen im Sinne ihrer optimalen Vorbereitung auf eine Tätigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt haben sie eine besondere Nähe zur Industrie, von der wesentliche Impulse zur Auseinandersetzung mit dem Thema ausgingen. Darüber hinaus stehen Berufsbildungswerke stärker als Schulen im Wettbewerb mit anderen Anbietern beruflicher Bildungs- und Rehabilitationsmaßnahmen.

Die Wege, die die einzelnen Berufsbildungswerke bei der Umsetzung des „Qualitätsgedankens“ gegangen sind, sind sehr unterschiedlich: Während sich einige Häuser eng an der DIN EN ISO 9000 ff orientierten, arbeiteten andere nach dem EFQM-Modell oder nach dem „Arbeitsbuch zur Qualitätssicherung – Systematische Qualitätssicherung (SQM)“, das 1996 von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke herausgegeben wurde. Während ein Teil der Berufsbildungswerke sich offiziell hat zertifizieren lassen, haben andere Häuser darauf bisher verzichtet.

Der Rahmenvertrag über die Zusammenarbeit zwischen der Bundesanstalt für Arbeit und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke vom 15.07.1999 regelt erstmals für die Berufsbildungswerke in Deutschland Grundsätze zur Qualitätssicherung und Leistungsbeschreibung (*Bundesanstalt für Arbeit 1999*). Diese Grundsätze beschreiben Qualität als umfassendes Organisationsziel und ihr Management als ein wesentliches Element der Gesamtkonzeption eines Berufsbildungswerkes. Erstmals für die Kostensatzvereinbarung 2000 mussten alle Berufsbildungswerke der Bundesanstalt für Arbeit eine umfassende Leistungsbeschreibung vorlegen. Eine Zertifizierung wird von der Bundesanstalt für Arbeit von den Berufsbildungswerken bis heute nicht gefordert. Allerdings legen andere Kostenträger zunehmend Wert auf einen entsprechenden Nachweis.

Einen weiteren Impuls zur Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen in Berufsbildungswerken hat das IX Sozialgesetzbuch (SGB IX) gegeben, das zum 1. 7. 2001 in Kraft getreten ist. Dort heißt es in § 20 (2): „Die Erbringer von Leistungen stellen ein Qualitätsmanagement sicher, das durch zielgerichtete und systematische Verfahren und Maßnahmen die Qualität der Versorgung gewährleistet und kontinuierlich verbessert.“ Somit besteht u. a. für Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation eine gesetzliche Verpflichtung zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.

Zur Veranschaulichung wird nachfolgend auf die Entwicklungen im Berufsbildungswerk für Blinde und Sehbehinderte in Soest Bezug genommen.

1.2 Qualitätssicherung und -entwicklung im Berufsbildungswerk Soest

Seit dem Jahr 1995 befasste sich das Berufsbildungswerk Soest ausdrücklich mit Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung. Auf unterschiedlichen Ebenen wurde das Thema angegangen und bearbeitet. Dabei standen zunächst folgende Ziele im Vordergrund:

- Entwicklung eines Qualitätsbewusstseins bei allen Mitarbeitenden
- Optimierung der Führungsstruktur des Berufsbildungswerkes
- Optimierung der Ergebnisqualität

Offiziell eingeleitet wurde der Prozess durch eine Fortbildungsveranstaltung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Berufsbildungswerkes am 15.4.1996 zum Thema „Qualitätsmanagement“. Zeitgleich wurde eine umfangreiche Erhebung zur Ergebnisqualität durchgeführt (vgl. Denninghaus 1998). Das BBW-Leitungsteam verfolgte das Thema in den Jahren 1997 bis 1999 auf zwei Ebenen: Einerseits wurde unter Begleitung durch einen Coach eine neue Leitungsstruktur erarbeitet und andererseits wurden Arbeitsgruppen auf Mitarbeiterebene in fünf Themenfeldern initiiert und begleitet:

- Menschenbild und Selbstverständnis
- Optimierung des Aufnahmeverfahrens im BBW Soest
- Die Arbeit mit Förderplänen
- Optimierung des Übergangs von der Berufsausbildung in eine Berufstätigkeit
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen

1.3 Gründung des Qualitätsverbundes die „ASSE“

Im Jahr 1999 wurde deutlich, dass die Einführung eines systematischen Qualitätsmanagement zur Sicherung und Weiterentwicklung der Arbeit des Berufsbildungswerkes Soest unumgänglich ist. Daher wurde die Einführung eines geeigneten QM-Systems beschlossen. Zu seiner Einführung wurde ein Qualitätsverbund bestehend aus den drei Berufsbildungswerken Bad Arolsen, Soest und Essen sowie dem Bildungszentrum Saalfeld gebildet (Die ASSE). Nach eingehender Diskussion fiel die Entscheidung zu Gunsten des Qualitätsmanagement-Systems ID*** (sprich: I-D-drei-Stern), das von der Fa. ID-Fabrik, Zürich, speziell für soziale Organisationen entwickelt worden ist. Folgende Ziele wurden mit der Einführung verbunden:

- Einführung eines systematischen Qualitätsmanagement
- Optimierung der Zusammenarbeit und der Arbeitsabläufe
- Schaffung der Voraussetzungen für eine Zertifizierung

Die Partner im Qualitätsverbund „die ASSE“ sind alle im Bereich der beruflichen Bildung und Rehabilitation tätig, aber sie haben unterschiedliche Zielgruppen. Dadurch ist einerseits eine gewisse Vergleichbarkeit gegeben, andererseits jedoch auch die notwendige Offenheit möglich, um voneinander lernen zu können. Weiterhin wurde von der Zusammenarbeit erwartet, dass die verantwortlichen Mitarbeiter in den Einrichtungen sich bei der Einführung des QM-Systems gegenseitig unterstützen. Die Einrichtungen als Kunden der Beratungsfirma bekamen durch den Verbund dem Auf-

tragnehmer gegenüber eine stärkere Position, und die Beratungsfirma konnte durch die parallelen Prozesse eine höhere Beratungskompetenz entwickeln.

In jeder der beteiligten Einrichtungen wurde ein Projektleiter bestimmt und ein Team gebildet, das die Mitarbeiterstruktur möglichst abbilden sollte. Projektleiter und Team wurden von der ID-Fabrik geschult und erhielten Arbeitsaufträge, die jeweils bis zu einem festgelegten Termin zu erledigen waren (Der Terminplan musste wegen zu sportlicher Ziele allerdings mehrfach revidiert werden).

Aber was hat eine Institution nun davon, sich auf einen solchen Weg zu begeben?

2. Der lange Weg zum QM-System

2.1 Mitarbeiterorientierung: Qualität geht alle an

Auch wenn immer wieder behauptet wird, dass Qualität Spaß mache (u. a. Quick 1998), so ist die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zunächst einmal mit zusätzlicher Arbeit und dem Infragestellen liebgewordener Gewohnheiten verbunden. Das betrifft nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch die Führungskräfte. Daher kommt der Motivierung und Einbeziehung möglichst aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter große Bedeutung zu: Nur wenn sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin mit den Aufgaben und Zielen der Institution, in der er/sie arbeitet, weitmöglichst identifiziert, ist eine optimale Zielerreichung zu gewährleisten. Die Identifikation ist ebenfalls notwendige Voraussetzung für eine ständige Verbesserung der Aufgabenerledigung. Mitarbeiter/innen, die es gewohnt sind, Anweisungen entgegenzunehmen und auszuführen, weisen ihre Vorgesetzten eher selten auf Verbesserungsmöglichkeiten hin. Die Übertragung von Verantwortung darf jedoch nicht nur gepredigt, sie muss auch gelebt werden. Nur wenn Mitarbeiter tatsächlich über Entscheidungskompetenz verfügen und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, kann man erwarten, dass sie sich mit der Arbeit und der Institution identifizieren.

Eine Kernfrage für die Leitung einer Einrichtung bei der Einführung eines QM-Systems lautet daher: Ist das Ziel der Bemühungen die Erlangung eines Zertifikates, das die Leistungsfähigkeit der Einrichtung vorwiegend nach außen dokumentiert oder ist das Ziel eine nachhaltige Organisationsentwicklung? Die Erfahrung zeigt, dass ein Zertifikat wesentlich leichter zu realisieren ist als eine nachhaltige Organisationsentwicklung. Häufig wird auch das Thema Qualitätssicherung und -entwicklung mit einer/m bestimmten Mitarbeiter/in – üblicherweise dem/der Qualitätsbeauftragten – identifiziert, und die Umsetzung und Fortführung steht und fällt mit ihren/seinen Aktivitäten. Darüber hinaus wird er/sie häufig von den Mitarbeiter/innen als für die Qualität Verantwortliche/r erlebt. Diese Sichtweise wäre allerdings kontraproduktiv.

Sollen Qualitätssicherung und -entwicklung in einer Einrichtung selbstverständlich werden, so müssen von Seiten der Leitung dafür die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehört die systematische Arbeit mit sog. Qualitätsverbesserungsplänen (QVP), mit deren Hilfe ein Problem, der Lösungsweg und die Kriterien für die Zielerreichung definiert werden, die Aushandlung von Jahreszielen für die Institution und ihre funktionellen Einheiten sowie ein institutionalisierter Austausch zwischen allen Mitarbeiter/innen und der Leitung von Informationen und über Möglichkeiten der Weiterentwicklung der Institution.

Im Berufsbildungswerk Soest wurde zu diesem Zweck ein Gremium geschaffen, das sich aus Vertretern aller Abteilungen des BBW und Vertretern des Berufskollegs zusammensetzt und regelmäßig über Verbesserungsvorhaben berät, Vorschläge für Verbesserungsvorhaben entwickelt und deren Umsetzung kritisch begleitet.

Die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde durch die Herausgabe eines „QM-Infos“ deutlich verbessert. Ein weiterer Quantensprung hinsichtlich der Information der Mitarbeiter/innen wird durch den für das Frühjahr 2003 geplanten Anschluss aller pädagogischen Mitarbeiter/innen an das Intranet erwartet.

2.2 Kundenorientierung: Was wird von uns erwartet?

Aufgaben, Ziele und Personenkreis bestimmen die pädagogische Konzeption eines Berufsbildungswerkes. Sie ist in Soest darauf ausgerichtet, blinden und sehbehinderten Menschen Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, durch die diese eine weitgehende und möglichst dauerhafte Eingliederung in das Berufs- und Arbeitsleben (berufliche Integration) und eine aktive Teilhabe an der Gesellschaft (soziale Integration) erlangen können. Aber was macht das Besondere am Berufsbildungswerk Soest aus?

2.2.1 Der erste Schritt: Die strategischen Erfolgsfaktoren

Nobody is perfect. Das gilt nicht nur für Menschen, sondern es gilt auch für Institutionen. Die Auseinandersetzung mit Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung eröffnet zunächst die Möglichkeit, im Sinne einer Selbstevaluation Verbesserungspotentiale der eigenen Einrichtung zu identifizieren. Selbst wenn sie aktuell ihre Aufgabe optimal erfüllt, ist jedoch angesichts sich ständig verändernder Rahmenbedingungen zu fragen, wie sie sich weiterentwickeln muss, damit sie auch noch in 5 oder zehn Jahren ein zeitgemäßes Angebot machen und ihre „Kunden“ bedienen kann. Dementsprechend kann die Frage formuliert werden: Wo liegen unsere Stärken, die uns von anderen Anbietern unterscheiden und um dererwillen uns unsere „Kunden“ schätzen?

Diese Fragen muss jede Institution für sich selbst beantworten, und zwar möglichst unter Einbeziehung aller Mitarbeiter/innen, denn sie sind es, die letztlich die Leistungen erbringen und ihr Handeln nach diesen Erfolgsfaktoren ausrichten sollen.

Das Berufsbildungswerk Soest hat für sich folgende Erfolgsfaktoren definiert:

Strategische Erfolgsfaktoren des BBW Soest

1. Individuelle Planung und Durchführung:

Alle Beratungsangebote und Bildungsmaßnahmen orientieren sich am individuellen Förderbedarf und an den beruflichen Neigungen und Fähigkeiten der ratsuchenden blinden und sehbehinderten jungen Erwachsenen.

2. Zielgerichtete Qualifizierung:

Die Durchführung der beruflichen Qualifizierung wird in jedem Einzelfall auf die berufliche Eingliederung der blinden und sehbehinderten Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgerichtet.

3. Persönlichkeitsbildung:

Geplantes und einführendes sozialpädagogisches Handeln auf der Basis gegenseitiger, persönlicher Wertschätzung sichern die Entwicklung persönlicher Reife und sozialer Kompetenz der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

4. Zuverlässige Zusammenarbeit:

Das BBW Soest ist ein verlässlicher Partner für alle seine Anspruchsgruppen.

5. Ständige Weiterentwicklung:

Das BBW Soest sichert ein zukunftsorientiertes und marktgerechtes Bildungsprogramm durch fortlaufende Weiterbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, konzeptionelle Weiterentwicklung und ständige Erneuerung der technischen Ausstattung.

Diese Erfolgsfaktoren geben den Rahmen vor sowohl für die tägliche Arbeit als auch für weitere strategische Planungen, deshalb „strategische Erfolgsfaktoren“.

2.2.2 Kundenbefragung

Die Selbstwahrnehmung unterscheidet sich bekanntlich mehr oder weniger stark von der Fremdwahrnehmung. Ein weiterer – und zukünftig regelmäßig zu wiederholender – Schritt auf dem Weg zur Qualitätssicherung und –entwicklung ist daher eine Befragung der sog. Anspruchsgruppen, d. h. derjenigen Personen und Institutionen, die Erwartungen an die Institution haben. Neben der Fragestellung, in wie weit sie die oben formulierten Erfolgsfaktoren als realisiert ansehen, wurden für jede Zielgruppe spezielle Fragen formuliert, die Aufschluss über mögliche Verbesserungspotentiale geben sollten. Diese Befragung wurde sowohl extern (siehe unten) als auch intern durchgeführt. In wie weit sehen die Mitarbeiter/innen selbst die Erfolgsfaktoren als erfüllt an und was kann im Sinne der Zielerreichung noch verbessert werden?

Das Berufsbildungswerk Soest hat im Kern zwei externe Anspruchsgruppen: Das sind die Berufsberater/innen der Arbeitsämter als zuweisende und die kostentragende Instanz sowie die Rehabilitandinnen und Rehabilitanden als direkte Leistungsempfänger. Darüber hinaus wurden weitere 9 Institutionen und Personengruppen als externe Anspruchsgruppen identifiziert und schriftlich befragt.

2.2.3 Auswertung der Kundenbefragung und ihre Konsequenzen

Bei der Auswertung der Kundenbefragung war der Informationsaustausch innerhalb des Qualitätsverbundes von besonderem Nutzen. Eine Reihe von Effekten konnte durch den Vergleich der Ergebnisse wesentlich präziser interpretiert werden. Für das BBW Soest haben die Rückmeldungen aus der Befragung der Anspruchsgruppen eine Reihe von wesentlichen Hinweisen gegeben. So wurde dem Berufsbildungswerk von den externen Anspruchsgruppen insgesamt ein aktuell hoher Erreichungsgrad der Erfolgsfaktoren bescheinigt. Allerdings wurden auch Handlungsfelder deutlich, die innerhalb des Qualitätsteams und der Mitarbeiterschaft diskutiert wurden. So wurden z. B. kurzfristig Konsequenzen hinsichtlich der Mitarbeiterweiterbildung und bei der Öffentlichkeitsarbeit gezogen: Das Berufsbildungswerk Soest ist dem aus fünf Berufsbildungswerken bestehenden Qualifizierungsverbund Ostwestfalen/Nordhessen beigetreten, um seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern qualitativ hochwertige Bildungsangebote zu günstigen Konditionen im Bereich der Rehabilitationspädagogik machen zu können und deren Qualifikation auch durch entsprechende Zeugnisse belegen zu können. Weiterhin wurde ein Arbeitsschwerpunkt in der Öffentlichkeitsarbeit gelegt, was vor allem von den abgebenden Schulen angeregt wurde. Das Informationsmaterial wurde komplett überarbeitet und auf dieser Basis eine Homepage erstellt.

2.3 Drei Aspekte der Qualität

2.3.1 Die Prozessqualität

Kundenorientierung hat aber noch einen anderen, wesentlichen Aspekt: In Institutionen – auch in solchen mit pädagogischem Auftrag – ist das Denken in Abteilungen oder Berufsgruppen sehr verbreitet. Unterschiedliche Entlohnung und Arbeitszeitregelungen verstärken diese Tendenzen. Das Bewusstsein der gemeinsamen Verantwortung für die Erfüllung der Aufgabe der Institution ist daher sehr unterschiedlich ausgeprägt. Das Ergebnis der Bemühungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann jedoch nur gut sein, wenn Verantwortlichkeiten geklärt sind und Zusammenarbeit gepflegt wird. So ist nicht nur der Rehabilitand der „Kunde“ des Berufsbildungswerkes, auch die Ausbilderin ist „Kundin“ des Erziehers, von dem sie morgens einen Rehabilitanden übernimmt, und der Erzieher ist „Kunde“ der Verwaltungsmitarbeiterin, von der er einen Geldbetrag für eine Freizeitveranstaltung erhält.

Damit das systematisch passiert und – zumindest was die wichtigsten Abläufe in einer Institution betrifft – auch für möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbar ist, werden die Abläufe, die Prozesse, anhand einer festzulegenden Systematik beschrieben. Die Prozessdokumentationen geben Aufschluss über die einzelnen Arbeitsschritte, die jeweils verantwortlichen Mitarbeiter, mögliche Alternativen in Abhängigkeit von der konkreten Sachlage sowie die zu verwendenden Dokumente (wie z. B. Checklisten, Anschreiben, Vordrucke) und Schnittstellen zu anderen Prozessen.

Die Beschreibung der ersten Prozesse im Berufsbildungswerk Soest hat zu wichtigen Erkenntnissen geführt und Hinweise für Verbesserungsmöglichkeiten geliefert. Immer wieder standen und stehen die mit der Aufgabe betrauten Mitarbeiter/innen vor der Frage: „Sollen wir den Prozess jetzt so dokumentieren, wie er zur Zeit organisiert ist, oder sollen wir sofort eine Änderung anregen?“ So ist beispielsweise bei der Beschreibung der Organisation von Betriebspraktika deutlich geworden, dass es drei unterschiedliche Verfahren im Hause gibt, was immer wieder zu Verwirrung und Rei-

bungsverlusten geführt hat. Zwischenzeitlich wurde das Verfahren vereinheitlicht. Im Rahmen der Erarbeitung des Prozesses „Gäste im Berufsbildungswerk“ wurde aufgrund positiver Erfahrungen der Kollegen im Berufsbildungswerk Chemnitz angeregt, die Auszubildenden in den Prozess mit einzubeziehen und sie mit der Aufgabe zu betrauen, Gäste über die Arbeit des Berufsbildungswerkes zu informieren. Reibungsverluste bei der Organisation konnten reduziert, Mitarbeiter entlastet, die Authentizität der Darstellung und die Zufriedenheit der Gäste erhöht werden, vom pädagogischen Nutzen ganz zu schweigen.

Im nächsten Schritt sollen die bereits erarbeiteten Prozesse den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Form eines elektronischen QM-Handbuches über das im Aufbau befindliche Intranet als Arbeitshilfe zur Verfügung gestellt werden.

Eine wesentliche Strukturierungshilfe bei der Beschreibung der Prozesse ist die Aufteilung nach Managementprozessen, Kern- oder auch Schlüsselprozessen und sog. unterstützenden Prozessen. Die Kernprozesse bezeichnen diejenigen Betriebsabläufe, die dem Zweck der Institution im engeren Sinne dienen und direkt Einfluss auf das Ergebnis nehmen. Managementprozesse (z. B. Budgetsteuerung, Personalgewinnung) und unterstützende Prozesse (Beköstigung, Reparaturen) dienen der Schaffung von Voraussetzungen für den – möglichst reibungslosen – Ablauf der Kernprozesse.

Als Kernprozesse wurden im BBW Soest identifiziert:

- Berufliche Diagnostik und Aufnahmeverfahren (1. Schnittstelle)
- Berufliche und soziale Qualifizierung
- Berufliche Integration (2. Schnittstelle)

Sie orientieren sich an der Kernaufgabe des Berufsbildungswerkes „Berufliche Eingliederung mit dem Mittel der Berufsausbildung“ (Bundesanstalt für Arbeit 2000).

Die Dokumentation der wichtigsten Prozesse in einer Einrichtung bildet auch eine wesentliche Grundlage für eine zukünftige Zertifizierung. Reduziert man die Erarbeitung der Dokumentation jedoch auf die Erbringung der Voraussetzungen für die Zertifizierung, so werden wesentliche Chancen, die im Qualitätsmanagement liegen, nicht genutzt (vgl. Degenhardt 2000, S. 35).

2.3.2 Die Strukturqualität

In jeder pädagogischen Einrichtung gibt es eine Vielzahl schriftlicher Unterlagen vom Vordruck für den Geschäftsbrief bis zum Arbeitszettel für die Haustechnik, vom Arbeitsvertrag bis zur Informationsschrift für Eltern. Manche davon sind neu und daher auf dem aktuellen Stand, andere sind altbewährt und daher vielleicht nicht mehr ganz aktuell.

Ein mühsames aber notwendiges Geschäft ist die Erstellung einer Liste derjenigen Unterlagen, die für das Funktionieren der Einrichtung von Bedeutung sind und die Sichtung und Beurteilung derselben auf ihre Aktualität. Entsprechen unsere gesamten Unterlagen wirklich dem Corporate Design unseres Trägers? Geben wir den neuen Schüler oder Rehabilitanden wirklich die richtigen Informationen, oder hat sich bei der Krankenversicherung oder der Fahrtkostenerstattung etwas geändert? Entspricht die Information zum Datenschutz dem aktuellen Stand der Gesetzeslage und so weiter und so weiter.

Selbstverständlich ist auch in dieser Hinsicht nicht nur der Status quo zu beschreiben und zu bewerten. Die Dokumente sind selbstverständlich auch zu aktualisieren und das nach Möglichkeit in einem regelmäßigen Turnus.

2.3.3 Die Ergebnisqualität

Ein Kritikpunkt an der ursprünglichen ISO-Norm zur Qualitätssicherung bestand darin, dass man angehalten werde, sehr präzise zu beschreiben, wie ein Produkt erstellt wird, dass der Sinn und die Funktionalität jedoch völlig unberücksichtigt bleibe. So sei es – zumindest theoretisch – möglich, sich die Herstellung von Schwimmwesten aus Beton zertifizieren zu lassen, auch wenn diese wenig praxistauglich seien. Neuere Ansätze des Qualitätsmanagement einschließlich der weiterentwickelten ISO-Norm berücksichtigen den Aspekt der Ergebnisqualität.

Für Berufsbildungswerke gibt es im Wesentlichen drei Kriterien, die die Ergebnisqualität anzeigen:

- Die Anzahl der Abbrecher/innen einer Bildungsmaßnahme (sollte möglichst gering sein)
- Die durchschnittlichen Prüfungsergebnisse (sollten möglichst gut sein)
- Die Quote der beruflich eingegliederten Absolvent/innen als entscheidendes Kriterium (Sollte möglichst hoch sein)

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke erhebt und veröffentlicht seit 1990 jährlich die Kennziffern über den Verbleib und die berufliche Eingliederung der Absolventinnen und Absolventen ihrer Mitgliedseinrichtungen. Darüber hinaus wurden erhebliche Anstrengungen unternommen, Indikatoren für den drohenden Maßnahmeabbruch zu identifizieren, um bei einer Gefährdung dagegen wirken zu können. Die Bemühungen um gute Prüfungsergebnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind das tägliche Brot in den Berufsbildungswerken. Eine auf die besonderen Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgestimmte Ausstattung sowie Methodik und Didaktik sowie eine hochgradige Individualisierung der pädagogischen Maßnahmen und Angebote zielen auf das Erreichen dieses Kriteriums.

Das Berufsbildungswerk Soest führt gemäß dem 1995 selbst gesetzten Ziel regelmäßig langfristige Nachbefragungen seiner Absolventinnen und Absolventen durch und veröffentlicht deren Ergebnisse (Denninghaus 1998, 2001). Die Abbrecher/innenquote und die Noten der Abschlussprüfungen wird jährlich ermittelt und dem Beirat des Berufsbildungswerkes vorgelegt. Eine Veröffentlichung ist ebenfalls geplant.

Auch bei aktuell befriedigender Ergebnisqualität ist jedoch zu prüfen, wie die Voraussetzungen dafür geschaffen werden können, dass auch zukünftig bei anhaltend schwieriger Arbeitsmarktsituation, technischem Wandel und veränderten Strukturen im Bereich der Stellenakquise und Arbeitsvermittlung mindestens gleichgute Ergebnisse zu erzielen sind.

2.4 „Benchmarking“, „best practice“ und „kritischer Freund“

Zahlreiche Abläufe finden sich in der selben oder in leicht abgewandelter Form in pädagogischen Einrichtungen wieder. Jede Einrichtung hat Gäste, die informiert und bewirtet werden wollen, jede pädagogische Einrichtung hat Aufnahmetage, die mög-

lichst kräftesparend und „kundenorientiert“ abgewickelt werden sollen und überall gibt es in unregelmäßigen Abständen neue Mitarbeiter, die eingearbeitet werden müssen. Will man einen beliebigen Prozess optimieren, so muss man das Rad nicht unbedingt neu erfinden, sondern Einrichtungen können – gegenseitiges Vertrauen vorausgesetzt – sich dabei unterstützen. Wer löst ein Problem am besten, und wie macht er/sie das? Kann die Lösung auf unsere Einrichtung übertragen werden bzw. welche Besonderheiten sind zu berücksichtigen?

Der Austausch über die aktuellen Erfahrungen, die gegenseitige Unterstützung durch den Austausch von Arbeitsergebnissen und die Vermeidung von Fehlern, die andere bereits gemacht hatten waren von unschätzbarem Wert bei der Einführung des QM-Systems innerhalb des Qualitätsverbundes „die ASSE“. Sie wird fortgeführt und weiter ausgebaut. Zum Zeitpunkt des Erscheinens dieses Beitrages werden Mitarbeiter/innen der beteiligten Einrichtungen als „interne Auditoren“ geschult, um sowohl im eigenen Haus als auch in den anderen am Qualitätsverbund beteiligten Einrichtungen den Stand des Qualitätsmanagements kritisch zu überprüfen und Hinweise für die weitere Verbesserung geben zu können.

3. Perspektiven

3.1 Die kontinuierliche Verbesserung

Qualitätsmanagement ist keine singuläre Aktion, sondern eine Frage des Selbstverständnisses. Es liegt in der Verantwortung der Leitung einer Einrichtung, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Weiterentwicklung ihrer Einrichtung interessiert sind und daran verantwortlich mitarbeiten. Dokumente müssen aktualisiert, Arbeitsabläufe müssen an veränderte Bedingungen angepasst und die Kundenwünsche sowie die Ergebnisqualität immer wieder aufs neue erfasst und dokumentiert werden. Faktoren, die eine Einrichtung heute erfolgreich sein lassen, können morgen hinderlich sein.

Für die unterschiedlichen Aufgaben müssen verantwortliche Mitarbeiter benannt und entsprechende Gremien geschaffen bzw. vorhandenen Gremien entsprechende Aufgaben zugewiesen werden. Insbesondere die Arbeit mit Qualitätsverbesserungsplänen (s. o.) und der systematische Austausch zwischen Mitarbeiter/innen und Leitung sind notwendige Voraussetzung für die kontinuierliche Weiterentwicklung einer Einrichtung und die ständige Aktualisierung ihres Leistungsangebotes. Schließlich bedarf es der regelmäßigen Überprüfung, ob die zahlreichen Aufgaben, die im Rahmen des Qualitätsmanagements wahrzunehmen sind, auch erledigt wurden (Controlling).

3.2 Das Audit und die Zertifizierung

Den Abschluss der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems kann eine Zertifizierung durch einen unabhängigen Dritten, ein sogenanntes Zertifizierungsbüro, bilden. Anhand von vom Kunden vorgegebenen oder zu verabredender Kriterien wird im Rahmen eines Audits überprüft, ob bzw. in wie weit die Einrichtung ihren eigenen und den Ansprüchen der Kunden gerecht wird. Sind alle Dokumente vorhanden und auf aktuellem Stand? Entsprechen die Abläufe im Unternehmen tatsächlich den im QM-Handbuch dargelegten Prozessen? Kennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Strategischen Erfolgsfaktoren und können sie beschreiben, was diese für ihre tägliche Arbeit bedeuten? Eine lange Liste von Fragen wird in der Einrichtung selbst von Mitarbeitern des Zertifizierungsbüros abgearbeitet, und – sofern sie die Kriterien

als erfüllt ansehen – das Zertifikat verliehen. Auch dieses recht kostspielige Prozedere ist ggf. in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.

Das Bildungszentrum Saalfeld wird sich Anfang 2003 diesem Verfahren unterziehen, da einige seiner Kostenträger einen entsprechenden Nachweis verlangen. Die Partner im Qualitätsverbund werden die Zertifizierung mit großem Interesse verfolgen.

3.3 Der Zweck und die Grenzen

Die Qualitätsdebatte und die aus ihr resultierenden Aktivitäten haben eine Reihe von Impulsen für das Selbstverständnis von Einrichtungen und ihre Arbeitsweise gegeben. Auch wenn der Anlass für die Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätssicherung und -entwicklung häufig von außen gegeben wird, muss das Ergebnis der Diskussion und der resultierenden Entwicklung für die Einrichtungen jedoch durchaus nicht negativ sein. Kostenträger fragen zunehmend – und bei anhaltendem Kostendruck der öffentlichen Haushalte – mit Recht danach, ob Preis und Leistung in einem angemessenen Verhältnis stehen, und sie wollen in zunehmendem Maße wissen, was mit ihrem Geld gemacht wird. Weiterentwicklung und Transparenz sind in so fern legitime Forderungen.

Auch ein funktionierendes Qualitätsmanagement-System ist jedoch kein Garant für gute Pädagogik oder den Fortbestand einer Einrichtung. „Handwerklich“ schlechte Arbeit, Strategische Fehlentscheidungen oder Veränderungen von Rahmenbedingungen können auch zukünftig dazu führen, dass ein pädagogisches Angebot nicht mehr die vom Anbieter erwartete Nachfrage findet.

Literatur:

- **Bundesanstalt für Arbeit, Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke:** Rahmenvertrag über die Zusammenarbeit zwischen der Bundesanstalt für Arbeit und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke. In: Berufliche Rehabilitation, Ausgabe 4/99, S. 337 – 343.
- **Bundesanstalt für Arbeit:** Runderlass vom 25. Januar 2000. Betreff: Berufliche Eingliederung Behinderter. Nürnberg 2000, S. 1, 2.
- **Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke (Hrsg.):** Peter Schopf: Systematisches Qualitätsmanagement – Ein Arbeitsbuch zur Qualitätssicherung. Selbstverlag, Abensberg 1996.
- **Degenhardt, S.:** Qualitätssicherung in der Frühförderung – Ablehnen? Ignorieren? Mitschwimmen? In: Arbeitsgemeinschaft Frühförderung sehgeschädigter Kinder (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Frühförderung – Ziele? Probleme? Chancen? Edition Bentheim, Würzburg 2000.
- **Denninghaus, E.:** Berufliche Eingliederung der Absolventinnen und Absolventen des Berufsbildungswerkes Soest. In: Visus - Zeitschrift des Bundes zur Förderung Sehbehinderter. Ausgabe 1/98, S. 42 - 45.
- **Denninghaus, E.:** Die berufliche Eingliederung von Absolventinnen und Absolventen des Berufsbildungswerkes Soest von 1991 – 1999. In: blind – sehbehindert, 3/2001, 121. Jg., S. 174 – 182.
- **Quick, R.:** Qualitätssicherung durch systematisierte Prozesse von Zielvereinbarungen, Dokumentation und Überprüfung. In: Berufliche Rehabilitation, Ausgabe 3/98, S. 156 – 158.

Autor:

Erwin Denninghaus
Berufsbildungswerk Soest
Hattroper Weg 57
59494 soest
Tel.: 02921 684-223
E-Mail: e.denninghaus@lwl.org